

# HUMBOLDT-UNIVERSITÄT ZU BERLIN

INSTITUT FÜR BIBLIOTHEKS- UND INFORMATIONSWISSENSCHAFT



## BERLINER HANDREICHUNGEN ZUR BIBLIOTHEKS- UND INFORMATIONSWISSENSCHAFT

HEFT 379

BIBLIOTHEKSMARKETING: GRUNDSÄTZE, DEFIZITE UND  
GRENZEN

VORTRAG GEHALTEN AUF DEM BAYERISCHEN  
BIBLIOTHEKSTAG AM 20.11.2014 IN ROSENHEIM

VON  
KONRAD UMLAUF

BIBLIOTHEKSMARKETING: GRUNDSÄTZE, DEFIZITE UND  
GRENZEN

VORTRAG GEHALTEN AUF DEM BAYERISCHEN  
BIBLIOTHEKSTAG AM 20.11.2014 IN ROSENHEIM

VON  
KONRAD UMLAUF

---

Berliner Handreichungen zur  
Bibliotheks- und Informationswissenschaft

Begründet von Peter Zahn  
Herausgegeben von  
Konrad Umlauf  
Humboldt-Universität zu Berlin

Heft 379

Umlauf, Konrad

Bibliotheksmarketing: Grundsätze, Defizite und Grenzen. Vortrag gehalten auf dem Bayerischen Bibliothekstag am 20.11.2014 in Rosenheim / von Konrad Umlauf. - Berlin : Institut für Bibliotheks- und Informationswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin, 2014. - 16, 11 S. : graph. Darst. - (Berliner Handreichungen zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft ; 379)

ISSN 14 38-76 62

#### Abstract:

Der Hintergrund für das Aufkommen von Bibliotheksmarketing in Deutschland wird umrissen. Anhand eines Schaubilds wird dargelegt, wie man Marketing macht. Marketing ist nicht eine Art von Werbung, sondern die benutzerorientierte Führung der Bibliothek. Der Marketing-Zyklus umfasst Marktanalyse, Ressourcenanalyse, Marktplatzierung und Zielsetzung, Durchführung der Maßnahmen, Erfolgskontrolle und Beginn des neuen Zyklus. Die vier bis sieben Marketinginstrumente werden erläutert und meist falsch zugeordnete Handlungsfelder wie Öffentlichkeitsarbeit diskutiert. Der Charakter des Inhalts der Marketinginstrumente als Entscheidungstatbestände wird an einem Beispiel herausgestellt. Defizite bei der Anwendung von Bibliotheksmarketing werden erörtert. Hierbei spielen besonders Defizite in den meisten Bibliothekskonzepten eine Rolle. Schließlich geht es um die Grenzen von Bibliotheksmarketing. Sie bestehen in einem falschen Verständnis von Benutzerorientierung; Bibliotheksbenutzer haben einen anderen Status als Kunden. Bibliotheken hängen nicht von der Benutzerzufriedenheit ab, sondern von der politischen Kommunikation, die sie leisten. Erforderlichenfalls müssen Pluralismusgebot und Freiheitswerte gegen Benutzer verteidigt werden.

Diese Veröffentlichung geht zurück auf einen Vortrag im Rahmen des 2014 Rosenheim Bayerischer Bibliothekartages.

Online-Version: <http://edoc.hu-berlin.de/series/berliner-handreichungen/2014-379>



Dieses Werk ist lizenziert unter einer [Creative Commons Namensnennung - Nicht kommerziell - Keine Bearbeitungen 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/) Lizenz.



# Inhalt

<b>1. GRUNDSÄTZE.....</b>	<b>6</b>
1.1 Hintergrund .....	6
1.2 Der Marketingprozess .....	7
1.3 Marketingzyklus .....	9
1.4 Marketinginstrumente .....	10
1.5 Beispiel: Veranstaltung für die Generation 60+ .....	10
<b>2. DEFIZITE.....</b>	<b>12</b>
2.1 Bibliothekskonzept.....	12
2.2 Seine Defizite .....	13
2.2.1 Unterentwickelt im Bibliothekskonzept .....	13
2.2.2 Ungeliebte Sachverhalte ausgeblendet .....	14
<b>3. GRENZEN .....</b>	<b>14</b>
3.1 Steigerung der Ausleihzahlen.....	14
3.2 Benutzerorientierung und politischer Auftrag.....	15

# 1. Grundsätze

## 1.1 Hintergrund

Bis weit in die 1980er Jahre hinein war die Entwicklung der Öffentlichen Bibliotheken jahrzehntelang von stetiger Aufwärtsentwicklung geprägt. Das goldene Zeitalter<sup>1</sup> der Öffentlichen Bibliotheken in der alten Bundesrepublik, eine Ära der scheinbar unaufhaltsamen Steigerung der Ausleihzahlen, der Personalstellen und auch der Zahl der Standorte, währte von Mitte der 1960er Jahre bis Anfang der 1980er Jahre. Die Bestände der Öffentlichen Bibliotheken haben sich in dieser Ära fast verdreifacht, die Zahl der Standorte und die Personalstellen je 1.000 Einwohner haben sich fast verdoppelt. In den 1980er Jahren ging dieser Trend zunächst in Süddeutschland, wo gegenüber Schleswig-Holstein oder Nordrhein-Westfalen noch einiger Nachholbedarf bestand, weiter. Insgesamt herrschte in den 1980er Jahren aber gebremstes Wachstum, mancherorts Stagnation. Das damalige Deutsche Bibliotheksinstitut reagierte 1987 mit der Vorlage eines Marketingkonzepts für Öffentliche Bibliotheken<sup>2</sup>. Es war aus heutiger Sicht ziemlich grobschlächtig und vernachlässigte den Aspekt der Operationalisierbarkeit, also konkrete Anleitungen zu Anwendung Schritt für Schritt. Spätere DBI-Projekte sollten dies nachliefern<sup>3</sup>. Ein gravierender Mangel war, dass man die Spezifik informatorischer und medialer Produkte und Dienstleistungen nur unzureichend in den Blick genommen hatte. Dieser Mangel besteht z.T. bis heute etwa im Handbuch Bibliotheks- und Informationsmarketing<sup>4</sup>. So erläutert Frank Linde<sup>5</sup> in seinem Beitrag in diesem Handbuch die Besonderheiten von Informationsgütern gegenüber anderen materiellen Produkten und Dienstleistungen (bes. ihre Eigenschaften als quasi-öffentliche Güter und als Vertrauensgüter), aber diese Erkenntnisse haben nicht in allen Kapiteln Konsequenzen. Ragna Seidler-de Alwis<sup>6</sup> greift in ihrem Beitrag über Markt- und Wettbewerbsanalyse für Bibliotheken Lindes Erkenntnisse nicht nur nicht auf, sondern fällt gegenüber dem Ansatz des DBI von 1987

---

<sup>1</sup> Umlauf (2004c), Konrad: Bibliothekspläne 1965-1990 im Kontext der Regionalplanung. Berlin: Inst. für Bibliothekswiss. der Humboldt-Univ. zu Berlin (Berliner Handreichungen zur Bibliothekswissenschaft ; 100) = <http://www.ib.hu-berlin.de/~kumlau/handreichungen/h100/>.

<sup>2</sup> Eine Marketingkonzeption für Öffentliche Bibliotheken (1987). Peter Borchardt... Berlin: Dt. Bibliotheksinstitut (Dbi-Materialien. 71).

<sup>3</sup> Die effektive Bibliothek (1992). Endbericht des Projekts "Anwendung und Erprobung einer Marketing-Konzeption für Öffentliche Bibliotheken". Red.: Peter Borchardt. Band 1: Texte; Band 2: Anhänge. Berlin: Deutsches Bibliotheksinstitut (Dbi-Materialien 119).

<sup>4</sup> Praxishandbuch Bibliotheks- und Informationsmarketing (2012). Georgy, Ursula; Schade, Frauke (Hrsg.). Berlin: De Gruyter Saur.

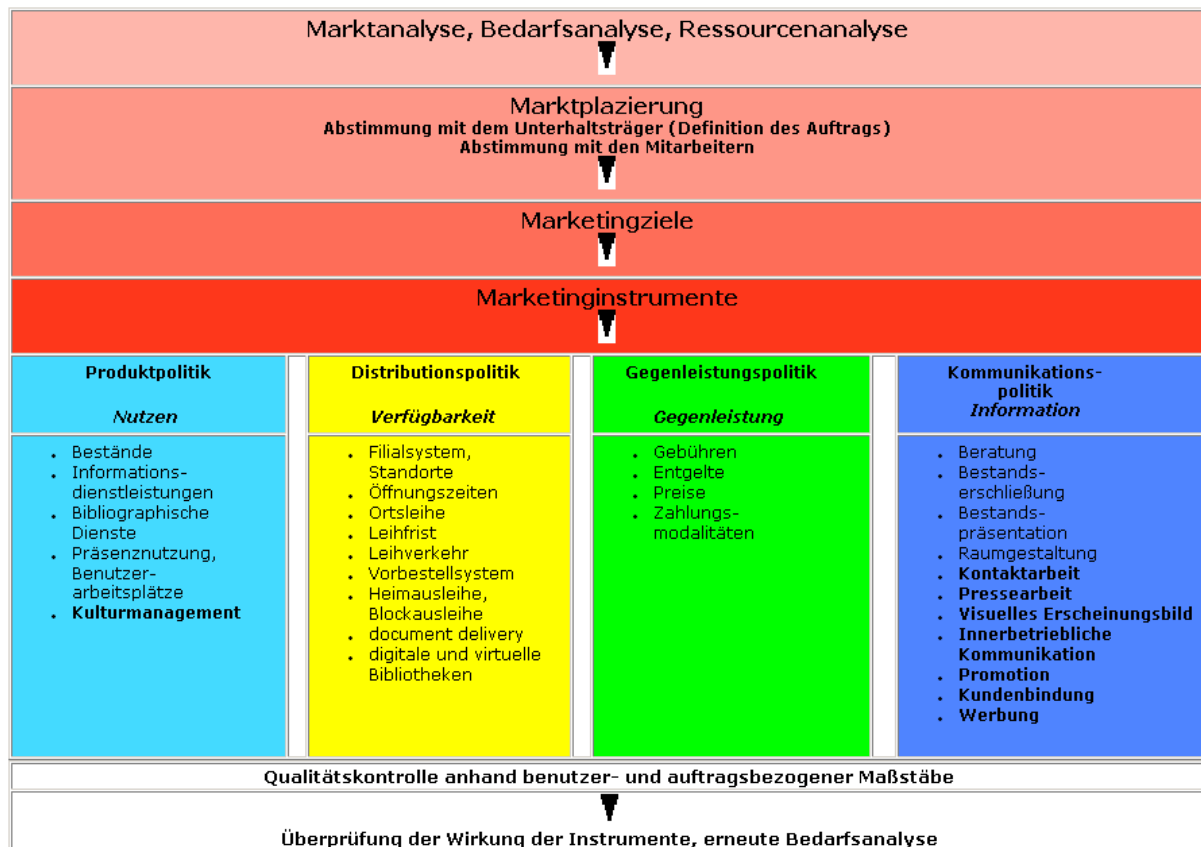
<sup>5</sup> Linde, Frank: Märkte für Information – ökonomische Besonderheiten. In: Praxishandbuch Bibliotheks- und Informationsmarketing (2012). Georgy, Ursula; Schade, Frauke (Hrsg.). Berlin: De Gruyter Saur, S. 103-134.

<sup>6</sup> Seiler-de Alwis, Ragna: Markt- und Wettbewerbsanalyse für Bibliotheken. In: Praxishandbuch Bibliotheks- und Informationsmarketing (2012). Georgy, Ursula; Schade, Frauke (Hrsg.). Berlin: De Gruyter Saur, S. 135-158.

zurück, indem sie die kommunalpolitische Einbindung der Öffentlichen Bibliotheken nicht in den Blick nimmt und die Ressourcenanalyse völlig vernachlässigt.

## 1.2 Der Marketingprozess

Jetzt habe ich bereits vorgegriffen und Aspekte vorausgesetzt, die ich jetzt erläutern möchte. Das folgende Schaubild erklärt vereinfacht, wie Bibliotheksmarketing geht.



In den meisten Marketing-Lehrbüchern steht die Marktanalyse am Anfang. Ich habe sie auch in diesem Schaubild an den Anfang gestellt. Aber ich habe hinzugefügt: Bedarfsanalyse, um deutlich zu machen, dass wir es nicht mit einem kommerziellen Markt zu tun haben.

In den meisten Darstellungen zum Bibliotheksmarketing wird die Ressourcenanalyse vernachlässigt. Sie ist aber unverzichtbar. Denn wie detailliert oder grob wir die Bedarfsanalyse hinsichtlich Bedarfen nach Information, nach Medien, nach Aufenthalts- und Lernorten durchführen: Der Bedarf übersteigt in beliebigen Exponenten das, was eine Öffentliche Bibliothek leisten kann.

Deshalb kommt der Marktplatzierung eine entscheidende Bedeutung zu. D.h. die Bibliothek entscheidet, für welche Segmente des Bedarfs sie sich zuständig sieht. Sie bezieht in ihre Entscheidung ihre Ressourcen mit ein. Ggf. entscheidet sie sich für ein schmales

Dienstleistungsportfolio für eng umrissene Zielgruppen, macht diese Angebote aber auf hohem Niveau statt von allem ein bisschen für jeden anzubieten mit dem Ergebnis, dass alle Nutzer nur wenig zufrieden sind. Dieser Abschied von der Lebenslüge *Die Bibliothek ist für alle da* war vor einigen Jahren ein Ergebnis der Fachdebatte, das wir festhalten müssen. Diese Entscheidung für ein bestimmtes Dienstleistungsportfolio und für bestimmte Zielgruppen ist nicht beliebig. Der grundsätzliche Auftrag der Öffentlichen Bibliothek, wie er in zahlreichen Planungspapieren bis hin zu *21 gute Gründe für gute Bibliotheken* niedergelegt ist, gibt einen weiten Rahmen ab. Aber eben auch nur einen Rahmen, in dem unterschiedliche Schwerpunkte möglich sind. Im Idealfall bietet die Bibliothek dem Unterhaltsträger ein konkretes Konzept an und lässt sich damit beauftragen. Zu diesem Konzept komme ich gleich noch ausführlicher. Aus diesem Konzept leitet die Bibliothek konkrete Ziele ab. Wenn im Konzept z.B. Leseförderung als wichtiges Handlungsfeld vorgesehen ist, könnte dies folgendermaßen aussehen. Wichtig ist, dass die Ziele konkret und messbar formuliert werden



### 1.3 Marketingzyklus

Schritte im Marketing-Zyklus	Beispiel
1. Aufgaben- und Funktionsbestimmung der Bibliothek in Abstimmung mit dem Träger und den Mitarbeitern	Zu den Aufgaben der Stadtbibliothek gehört u.a. die Leseförderung
2. SWOT-Analyse (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats: Ermittlung der internen Stärken und Schwächen sowie der externen Chancen und Risiken)	Leseförderung wird politisch gewünscht, zugleich werden keine zusätzlichen Ressourcen zur Verfügung gestellt. Die Stadtbibliothek hat kaum Kapazitäten für eigene Maßnahmen der Leseförderung
3. Identifikation von Zielgruppen und Konkurrenzen (Marktanalyse, Marktsegmentation)	In der Stadt finden viele, aber wenig koordinierte Maßnahmen zur Leseförderung statt
4. Festlegung der Marketing-Ziele in Abstimmung mit dem Träger und den Mitarbeitern	Die Bibliothek entwickelt in Kooperation mit Schulen, Buchhandlungen u.a. Partnern einen Lesepass für Schüler. Mindestens 1.000 Teilnehmer/innen sollen gewonnen werden.
5. Durchführung der Maßnahmen	Die in der nächsten Saison von den Partnern geplanten Maßnahmen werden im Lesepass aufgelistet und mit Punkten bewertet. Schüler, die durch Teilnahme an Maßnahmen eine Mindestpunktzahl nachweisen, erhalten eine kostenlose Jahreskarte für die Bibliotheksbenutzung und das Computerspiel „Shock your parents: Read!“
6. Erfolgskontrolle	Wurden die Ziele erreicht? Sind die Partner zufrieden?
7. Beginn des neuen Zyklus	Soll die Aktion wiederholt oder soll ein anderes Feld bearbeitet werden?

## 1.4 Marketinginstrumente

Zu den vier eingesetzten Marketing-Instrumenten oder Handlungsfeldern möchte ich noch ein paar Worte sagen. Ich habe hier die vier klassischen Instrumente aufgeführt. In der Fachliteratur reicht das Spektrum bis zu 7 Instrumenten. Letztlich werden dabei immer nur Teilaspekte der vier grundlegenden Instrumente herausgegriffen und wegen ihrer Bedeutung als eigenes Marketing-Instrument herausgehoben, z.B.:

- Personal: In Dienstleistungsbetrieben kann man das Personal als eigenes Handlungsfeld neben der Produktpolitik aufführen, denn die Dienstleistungen hängen nun mal am Personal. Eine gute und konstante Dienstleistungsqualität bekommt man nur, wenn das Personal laufend qualifiziert und trainiert wird.
- Prozesse: Auch die Prozesse könnten in Dienstleistungsbetrieben als eigenes Handlungsfeld herausgestellt werden, wenn man den Aspekt der Usability, des reibungslosen und nicht erklärungsbedürftigen Funktionierens der Dienstleistungen betonen möchte.
- Physische Evidenz: Gemeint ist der Aspekt der Sichtbarkeit, Auffindbarkeit, Orientierung im Gebäude, der unter der Überschrift Distributionspolitik vielleicht nicht so klar hervortritt.

Ich habe hier das Kulturmanagement, die Planung und Durchführung von Veranstaltungen unter den Produkten aufgeführt, nicht unter der Kommunikationspolitik, also nicht unter Werbung oder Öffentlichkeitsarbeit. Denn Leseförderung, Lesungen oder Ausstellungen werden ja eigentlich nicht mit dem Ziel durchgeführt, die Bibliothek bekannter zu machen, sondern wegen ihres kulturellen Eigenwerts. Oder: Wenn man Veranstaltungen primär wegen ihres Aufmerksamkeitswerts durchführt, also als Element der Kommunikationspolitik, dann müssen es andere Veranstaltungen sein: nur die großen Namen, die Publikumsmagneten, die als Event inszeniert werden, nicht die literarisch ambitionierten Autoren, die ein kleines Publikum ansprechen.

## 1.5 Beispiel: Veranstaltung für die Generation 60+

Wichtiger als die Frage, ob man diesen oder jenen Entscheidungstatbestand hier oder dort zuordnet, wichtiger als die Frage, ob man die Entscheidungstatbestände zu vier Marketing-Instrumenten oder ein paar mehr Marketing-Instrumenten gruppiert, ist, dass es sich um Entscheidungstatbestände handelt, also nicht um einfache Gegebenheiten, sondern um Gegenstände bibliothekarischer Entscheidungen. Und wie soll man entscheiden? Man soll so entscheiden, dass im Rahmen des Auftrags der Bibliothek der höchste Nutzen für die gewählten

Zielgruppen herauskommt. Aus Sicht der Zielgruppen müssen die gewählten Optionen über alle Marketing-Instrumente hinweg konsistent und vorteilhaft sein.

Das möchte ich an einem Beispiel erläutern. Die Bibliothek hat als eine besonders wichtige Zielgruppe die Generation 60+ identifiziert und plant Veranstaltungen für diese Zielgruppe. Welche Veranstaltungen könnten es sein? Ohne Benutzerbefragung an der einzelnen Bibliothek kann man aufgrund bekannter Studien sagen:

- Grundbedürfnisse dieser Generation sind die Integration in die Gegenwart und der Kontakt zur eigenen Familie, zu den inzwischen erwachsenen Kindern und den Enkeln. Das Interesse an der Internet basierten Kommunikation, um mit Familienangehörigen und Freunden in Kontakt zu bleiben, gehört zu den wichtigsten Motiven für die Generation 60+, an einem Computerkurs teilzunehmen.
- Medienorientierte Kurse, die sich mit Internet basierter Kommunikation befassen, treffen beide Bedürfnisse.
- Die Lernziele müssen auf das Niveau dieser Zielgruppe abgestimmt sein. Die Kursankündigung kann die Teilnehmer nach Voraussetzungen gruppieren, indem man beispielsweise formuliert: Der Kurs beginnt der Frage, wie man den Computer einschaltet und die Maus bedient.
- Bei der Auswahl der Lerninhalte muss man den Kurs umso rigorosier beschränken, je älter die Teilnehmer sind.
- Bei den Schulungsmethoden kommen fast nur dozentenorientierte Kurse in Frage, weil die Zielgruppe stärker als jüngere Zielgruppen personenorientiert und weniger experimentierfreudig als jüngere Zielgruppen ist. Ihnen kommt eine langsame Schritt-für-Schritt-Vermittlung mit viel persönlicher Zuwendung und wiederholten Übungen entgegen.
- Besser als projizierte Folien sind Papiausdrucke, die neben dem Computer auf dem Tisch liegen, weil der Blickwechsel vom eigenen Bildschirm auf die Projektion die Akkomodationsfähigkeit des Auges strapaziert und bei nicht weniger Angehörigen dieser Zielgruppe erfordert, dass sie die Brille wechseln.

Jetzt haben wir einige Eigenschaften des Produkts umrissen und können zum nächsten Marketing-Instrument wechseln, der Distributionspolitik. Wo und wann sollen die Kurse angeboten werden? Die Zielgruppe möchte den Raum leicht finden, dabei nicht viele Treppen steigen und sich im Kurs unbeobachtet durch Außenstehende fühlen. Je älter die Zielgruppe, desto geringer ist ihre Neigung, die Wohnung bei Dunkelheit und bei Schneeglätte zu verlassen und desto größer ihre Neigung, morgens früh aufzustehen.

Beim nächsten Marketing-Instrument geht es um die Gegenleistungspolitik, vereinfacht also um die Preispolitik. Etliche Bibliotheken haben bei der Jahresgebühr gute Erfahrungen gemacht, wenn außer einer Jahresgebühr eine niedrige Monats- oder Vierteljahresgebühr vorgesehen ist. Aber das betrifft ja nicht die Kurse. Denkbar und vereinzelt anzutreffen, mindestens in der Planung, ist eine etwas höhere Jahresgebühr für die Goldene Benutzerkarte, die den Eintrittspreis für Veranstaltungen einschließt. Üblich ist ja aber, dass Bibliotheksveranstaltungen keinen Eintritt kosten. Dieser verbreiteten Erwartung sollte man dann auch folgen.

Bei der Kommunikationspolitik geht es um die Frage, mit welcher Werbung wir die Zielgruppe erreichen können. Mit den Flyern in der Bibliothek erreichen wir natürlich nur die etablierten Benutzer. Die ältere Generation liest sehr aufmerksam die kostenlosen Anzeigenblätter, die jede Woche den Postkasten vollmüllen. Wenn kirchliche Blätter Mitteilungen anderer Träger abdrucken, sind auch sie ein gut geeigneter Informationskanal.

Zusammenfassend möchte ich festhalten: Es geht darum, für die Zielgruppen

- attraktive Dienstleistungen
- nach Ort und Zeit bequem erreichbar
- zu einem akzeptierten Preis anzubieten
- und das Angebot dort zu bewerben, wo die Zielgruppen ohnehin hinschauen.

## **2. Defizite**

### **2.1 Bibliothekskonzept**

Ich sehe folgende Defizite bei der Anwendung von Marketing in Öffentlichen Bibliotheken: Wirkliches Marketing ist wenig verbreitet. Meistens gehen die Bibliotheken methodisch nicht konsistent vor und setzen geplante Maßnahmen nicht konsequent um. Verbreiteter ist der Ansatz, der sich Bibliothekskonzept nennt und unter anderem von den Fachstellen in Workshops vermittelt wird. Dieser Ansatz<sup>7</sup> ist eine handhabbar gemachte Marketing-Anwendung. Die Verbreitung dieses Ansatzes ist ein enormer Fortschritt. Man formuliert über folgende Aspekte Aussagen für die eigene Bibliothek:

- das Umfeld der Bibliothek,
- gesellschafts- und bildungspolitische Problemlagen für das Aufgabenfeld Informationsverhalten und Mediengewohnheiten,

---

<sup>7</sup> Bibliotheken strategisch steuern. Mitrowann, A. u.a. (Hrsg.) Bad Honnef 2011.

- den Auftrag der Bibliothek sowie ihr Aufgabenprofil und ihre konkreten Rollen und Ziele,
- ihre Zielgruppen,
- die bevorzugten Kommunikationsformen mit Benutzern und Werbung,
- schließlich über Ressourcen- sowie Organisations- und Führungsgrundsätze,
- ferner über Kooperationen, Partnerschaften, Wettbewerber und
- Instrumente der Erfolgskontrolle.

## 2.2 Seine Defizite

### 2.2.1 Unterentwickelt im Bibliothekskonzept

Aus Marketingsicht sind die Defizite dieses Konzepts:

- In die Umfeldanalyse richtet sich der Blick in der Regel zwar auf Schulen oder Migranten, auf Arbeitslosigkeit oder Siedlungsstrukturen, nicht aber auf andere Bibliotheken; sie tauchen höchstens als mögliche Kooperationspartner auf. Örtliche andere Bibliotheken sollten aber bereits bei der Gestaltung des eigenen Angebotsprofils mit berücksichtigt werden. Die anderen Bibliotheken können kirchliche oder Schulbibliotheken, auch eine Hochschulbibliothek sein. Ein Drittel der Benutzer der Hochschulbibliotheken sind nicht Hochschulangehörige, sondern externe Benutzer – was die Hochschulbibliothek leistet, sollte die Öffentliche Bibliothek nicht mit unzureichenden Mitteln verdoppeln.
- Blass bleibt in diesem Ansatz, welche Konsequenzen der ernüchternde Blick auf die Ressourcen hat. Er erfolgt in diesem Ansatz ziemlich spät, erst nachdem man das Aufgabenprofil bestimmt hat. Es geht in diesem Ansatz eher um ein allgemeines Bekenntnis zur Wirtschaftlichkeit. Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit sind aber ohnehin gesetzliche Vorgaben. Unterentwickelt in diesem Ansatz ist der Gedanke, dass der Blick auf die Ressourcen eine Priorisierung oder auch einen Wegfall von möglichen Aufgaben erzwingt. Im Sinn des Marketings ist ein schmales Profil, das auf hohem Niveau realisiert wird und begrenzten Zielgruppen einen überzeugenden Nutzen gibt, besser als ein Profil, bei dem viele Benutzer ein bisschen von allem bekommen, aber niemand wirklich zufrieden ist.

In diesem Sinn ist ein Defizit dieses Schemas für ein Bibliothekskonzept, dass es Aufgaben und Ziele nicht auf Personalkapazitäten bezieht. Wenn Leseförderung als wichtige Aufgabe bestimmt wurde, dann braucht die Bibliothek eine Aussage, wie viel Arbeitskapazität sie hierfür verwenden will. Wenn man zugleich eine Vorstellung davon hat, wie viel Arbeitszeit man für

eine einzelne Maßnahme, z.B. eine Klassenführung einschließlich Vor- und Nachbereitung braucht, kann man realistische Marketing-Ziele formulieren: Wie viele Klassenführungen sollen im nächsten Jahr durchgeführt werden? In diesem Sinn möchte ich den Kulturdezernenten Marc Weigel in Neustadt an der Weinstraße zitieren: „Eine Stadt braucht Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sagen, was geht und nicht nur, was nicht geht.“<sup>8</sup>

### 2.2.2 Ungeliebte Sachverhalte ausgeblendet

Ein gravierendes Defizit bei der Anwendung von Marketing in Bibliotheken sehe ich darin, dass von Bibliothekaren offenbar ungeliebte Sachverhalte kaum in die Betrachtung einbezogen werden, auch dann, wenn sonst ganz gut Marketing angewendet wird. Alle Benutzerstudien, die nach Öffnungszeiten fragen, kommen zu dem Ergebnis, dass die Benutzer die Öffnungszeiten als unzureichend ansehen. In der Konsequenz müsste die Verlängerung der Öffnungszeiten ein herausragendes Marketingziel sein. In allen mir bekannten Fällen beruht die Verlängerung der Öffnungszeiten auf einem Impuls von außen, nicht auf der Anwendung von Marketing seitens der Bibliothek. Beispielsweise haben die Öffentlichen Bibliotheken in Göttingen und in Berlin-Marzahn-Hellersdorf den politischen Auftrag bekommen, die Öffnungszeiten zu verlängern – ausdrücklich ohne zusätzliches Personal. Ich durfte beide Bibliotheken, im Fall Göttingens gemeinsam mit Cornelia Vohnhof von der Hochschule der Medien Stuttgart, auf diesem Weg erfolgreich begleiten. Kaum eine Bibliothek, die RFID eingeführt hat, hat im Vorfeld im Sinn des Marketings berechnet, wie viel Arbeitskapazität durch die Selbstverbuchung frei wird und welche Dienstleistungen mit diesem Potenzial angeboten werden können. Im Sinn des Marketings müsste eine Bibliothek, die vor der Alternative steht, ihre knappe Personalkapazität dafür einzusetzen, von der herkömmlichen Systematik auf Interessenskreiserschließung umzustellen oder die Öffnungszeiten zu verlängern, sich klar für die Verlängerung der Öffnungszeiten entscheiden.

## 3. Grenzen

### 3.1 Steigerung der Ausleihzahlen

Bibliotheksmarketing findet Grenzen in folgenden Sachverhalten. Man könnte allerdings auch sagen, dass es sich hier meistens nicht um Grenzen handelt, sondern um Konsequenzen der Ressourcenanalyse und der Marktplatzierung.

---

<sup>8</sup> Bibliotheken strategisch steuern. Mittrowann, A. u.a. (Hrsg.) Bad Honnef 2011, S. 112.

Mitunter wird ein Marketing-Ansatz im Sinn einer Fixierung auf die Steigerung der Ausleihzahlen oder Besucherzahlen missverstanden. Diese Ausrichtung wäre wirklich ein Missverständnis. Wenn die Marktplatzierung zu dem Ergebnis geführt hat, dass man die knappen Ressourcen vor allem für Leseförderung, die Vermittlung von Informationskompetenz und Unterstützung schulischen Lernens einsetzen will, dann werden die Ausleihzahlen nicht in schwindelerregende Höhen klettern. Aber man kann gleichwohl messbare Ziele formulieren, z.B. hinsichtlich der Zahl der Teilnehmer, die man erreichen will.

Die bloße Beschwörung von Benutzerorientierung hat nichts mit Marketing zu tun. Im Rahmen des Marketings kann es zielführend sein, Teile des Benutzerbedarfs nicht zu bedienen. So hat die Stadtbücherei Altena bereits 2002 explizit in ihr Bibliothekskonzept hineingeschrieben, dass Ausleihmaximierung nicht ihr Ziel und bei einem aus Steuermitteln finanzierten Angebot nicht sinnvoll ist. In einigen Kommunen, u.a. im bereits erwähnten Berliner Stadtbezirk Marzahn-Hellersdorf hat die Öffentliche Bibliothek ihr Bibliothekskonzept der Gemeindevertretung vorgelegt und sich durch die Gemeindevertretung dieses Bibliothekskonzept als Auftrag erteilen lassen. Die Grenzen bestehen hier natürlich darin, dass die Bibliothek damit keine Rechtsposition erlangt.

### 3.2 Benutzerorientierung und politischer Auftrag

In diesem Zusammenhang muss man die Grenzen von Marketing darin sehen, dass Bibliotheksbenutzer keine Kunden sind, sondern Bürger. Und innerhalb der Bürgerschaft stellen Bibliotheksbenutzer eine ziemlich kleine Gruppe dar. Kunden entscheiden mit ihrem Verhalten – kaufen oder eben nicht kaufen bzw. bei einem anderen Anbieter kaufen – über die Zukunft eines Unternehmens. Über die Zukunft der Bibliothek entscheiden aber keineswegs die Benutzer, sondern letztlich die Wahlbürger, unmittelbar die gewählten Gemeindevertreter und die je nach Bundesland direkt oder indirekt gewählte Verwaltungsspitze. Unter den Wahlbürgern sind die Bibliotheksbenutzer eine kleine Gruppe, wenn es gut geht, vielleicht 3 oder 5 Prozent. Die Hauptmasse der Bibliotheksbenutzer sind Kinder und Jugendliche, die noch kein Wahlrecht haben. Und ob selbst die Bibliotheksbenutzer ihre Wahlentscheidung an den Wahlprüfsteinen der bibliothekarischen Verbände oder an Aussagen der Kommunalpolitiker über die örtliche Bibliothek orientieren, bezweifle ich sehr. Die Bibliothek hängt weniger vom Nutzen ab, den sie den Benutzern stiftet, oder von der Zufriedenheit ihrer Benutzer; sie hängt vor allem davon ab, ob es ihr gelingt, eine politisch erfolgreiche Kommunikation zustande zu bringen. Hierzu kann ein Bibliothekskonzept wie oben beschrieben einen substanziellen Beitrag leisten.

Und wie steht es mit der Benutzerorientierung, wenn relevante Teile der Bevölkerung und womöglich der Benutzer antisemitisch, fremdenfeindlich, homophob, rechts- oder linksextremistisch eingestellt sind? Denken Sie daran, dass es Wahlbezirke gibt (nicht in Bayern), in denen die Linkspartei und die NPD zusammengerechnet fast die Hälfte der Stimmen erhalten haben. Bei aller Benutzerorientierung muss die Bibliothek den Freiheitswerten und dem Pluralismusgebot des Grundgesetzes verpflichtet bleiben, erforderlichenfalls gegen solche Benutzer, die, so hoffe ich inständig, in der Minderheit bleiben werden.



# Bibliotheksmarketing

## Grundsätze, Defizite, Grenzen

### 1. Grundsätze

1. Hintergrund
2. Der Marketingprozess
3. Marketingzyklus
4. Marketinginstrumente
5. Beispiel

### 2. Defizite

1. Bibliothekskonzept
2. Seine Defizite

### 3. Grenzen

1. Steigerung der Ausleihzahlen?
2. Benutzerorientierung und politischer Auftrag
3. Benutzer und Bürger

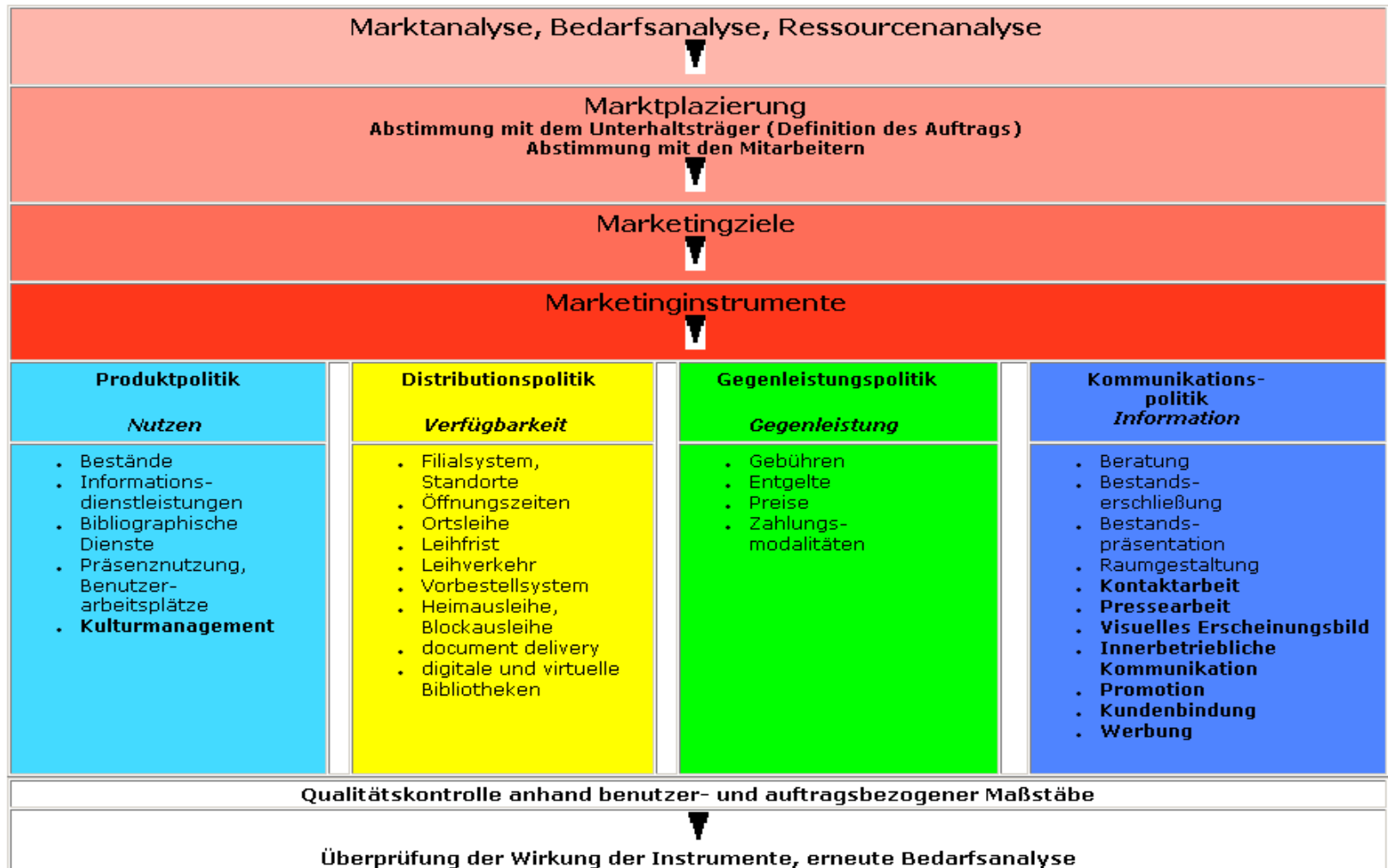
# 1 Grundsätze

## 1.1 Hintergrund

- Goldenes Zeitalter des Wachstums der ÖB: 1960er bis Anfang 1980er
- DBI 1987: Marketing als Reaktion auf Stagnation: *Marketingkonzeption für Öffentliche Bibliotheken*
- Spezifik medialer Produkte und Dienstleistungen (bes.: quasi-öffentliche Güter, Vertrauensgüter) vernachlässigt
- Negativbeispiel: Ragna Seidler-de Alwis in: *Praxishandbuch Bibliotheks- und Informationsmarketing* (de Gruyter 2012)
  - keine Berücksichtigung der kommunalpolitischen Einbindung der ÖB
  - Vernachlässigung der Ressourcenanalyse

# 1 Grundsätze

## 1.2 Der Marketingprozess



# 1 Grundsätze

## 1.3 Marketingzyklus

Schritte im Marketing-Zyklus	Beispiel
1. Aufgaben- und Funktionsbestimmung der Bibliothek in Abstimmung mit dem Träger und den Mitarbeitern	u.a. die Leseförderung
2. SWOT-Analyse (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats: Ermittlung der internen Stärken und Schwächen sowie der externen Chancen und Risiken)	politisch gewünscht keine zusätzlichen Ressourcen
3. Identifikation von Zielgruppen und Konkurrenzen (Marktanalyse, Marktsegmentation)	In der Stadt finden viele, aber wenig koordinierte Maßnahmen
4. Festlegung der Marketing-Ziele in Abstimmung mit dem Träger und den Mitarbeitern	Lesepass für Schüler Mindestens 1.000 Teilnehmer/innen
5. Durchführung der Maßnahmen	von den Partnern geplante Maßnahmen im Lesepass aufgelistet Schüler, die eine Mindestpunktzahl nachweisen, erhalten eine kostenlose Jahreskarte
6. Erfolgskontrolle	Wurden die Ziele erreicht?
7. Beginn des neuen Zyklus	Soll die Aktion wiederholt oder soll ein anderes Feld bearbeitet werden?

# 1 Grundsätze

## 1.4 Marketinginstrumente

- Produktpolitik: Welcher Nutzen?
  - Distributionspolitik: Wann und wo zugänglich?
  - Gegenleistungspolitik: Zu welchem Preis?
  - Kommunikationspolitik: Mit welcher Werbung?
- 
- Personal: Fortbildung
  - Prozesse: Usability
  - Physische Evidenz: Sichtbarkeit, Auffindbarkeit

### Veranstaltungen für die Generation 60+

- So entscheiden, dass aus Sicht der Zielgruppe alle Optionen über alle Marketinginstrumente hinweg konsistent und vorteilhaft sind
- Produktpolitik: Kurse in internetbasierter Kommunikation – Lernziele, Lerninhalte, Methoden
- Distributionspolitik: nachmittags, keine Treppen
- Gegenleistungspolitik: keine Teilnahmegebühr
- Kommunikationspolitik: kostenlose Anzeigenblätter

## 2 Defizite

### 2.1 Bibliothekskonzept

- Wenig verbreitet
- Im Kommen die Variante Bibliothekskonzept:
  - Umfeld
  - gesellschafts- und bildungspolitische Problemlagen
  - Auftrag, informationslogistische Rollen, Ziele
  - Zielgruppen
  - Kommunikationsformen
  - Ressourcen-, Organisation-, Führungsgrundsätze
  - Kooperationen, Partnerschaften, Wettbewerber
  - Instrumente der Erfolgskontrolle

#### 2.2.1 Unterentwickelt im Bibliothekskonzept

- Umfeld: andere Bibliotheken kaum betrachtet – Arbeitsteilung, nicht nur Kooperation
- Unterentwickelt: Ressourcenanalyse erzwingt ggf. Priorisierung oder Wegfall von Aufgaben – besser ein schmales Profil für wenige Zielgruppen als ein bisschen von allem für alle
- Aufgaben und Ziele unzureichend auf Personalkapazitäten bezogen

Marc Weigel, Kulturdezernent Neustadt a.d. Weinstraße:  
*Eine Stadt braucht Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sagen, was geht und nicht nur, was nicht geht.*



#### 2.2.2 Ungeliebte Sachverhalte ausgeblendet

- Wichtigstes Marketingziel: Öffnungszeiten verlängern!
- StB Göttingen: ohne zusätzliches Personal von 36 auf 51 Wochenstunden
- StBezirksbibliothek Marzahn-Hellersdorf von Berlin: ohne zusätzliches Personal:
  - + 10 % mehr Öffnungszeiten
  - Arbeitskapazitäten und Aufgaben klar zugeordnet

### 3.1 Steigerung der Ausleihzahlen ?

- Marketing ist keine Fixierung auf Steigerung der Ausleih- und Besucherzahlen!
- Messbare Marketingziele benennen
- Marketing ist keine Beschwörung der Benutzerorientierung
- StB Altena 2002: Ausleihmaximierung kein Ziel!
- Bibliothekskonzept der Gemeindevertretung vorlegen und sich als Auftrag erteilen lassen

### 3.2 Benutzerorientierung und politische Auftrag

- Bibliotheksbenutzer sind keine Kunden, sondern Bürger
- Die Bibliothek hängt nicht von der Zufriedenheit ihrer Benutzer, sondern von erfolgreicher politischer Kommunikation mit dem Unterhaltsträger ab
- Benutzerorientierung, wenn relevante Teile der Bevölkerung antisemitisch, rassistisch, fremdenfeindlich, homophob, links- oder rechtsextremistisch sind?
- Freiheitswerte und Pluralismusgebot verteidigen!